

# LES EMOTIONS EN LIEN AVEC LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Nisrine MANKAR BENNIS<sup>1</sup>, Atika KARIM<sup>2</sup>, Mohammed FARIDI<sup>3</sup>, Souad RAFIQ<sup>4</sup>

Laboratoire Stratégie et Management des Organisations- Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université HASSAN I- Settat- Maroc

<sup>1</sup> bennisnisrine@yahoo.fr

<sup>2</sup> karim.atika@hotmail.fr

<sup>3</sup> mfaridicom@yahoo.fr

<sup>4</sup> souadraf10@gmail.com

**Résumé — Dans une société changeante où l'adaptation et le retour sur soi deviennent une nécessité fréquente, les études en psychologie qui soulignent l'impact des émotions ressenties par les salariés sur leur santé physique et mentale sont légion. De leur côté, les recherches en science de gestion mettent en exergue l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés au travail. Le but de cette communication est de faire le lien, à travers une revue de littérature, entre ces deux champs de recherche en soulignant l'existence d'une relation entre les formes de motivation des salariés et la nature de leurs états affectifs au travail.**

**Keywords—** motivation, émotion, autodétermination, personnalisme, gestion des ressources humaines

## I. INTRODUCTION

Les émotions sont omniprésentes. Elles influencent notre vie au quotidien. Néanmoins, elles ont longtemps été posées en altérité ou en opposition à la dimension dite rationnelle ou logique. Les chercheurs qui s'y sont intéressés, les ont souvent considérées comme étant la composante « illogique », « irrationnelle », et « incontrôlable » de l'homme, opposée à la dimension cognitive de l'individu renvoyant au contraire à la « raison ». Ainsi, dans le domaine du travail, la tendance était à favoriser l'idée de l'individu rationnel, « professionnel » qui n'affichait aucune émotion. Autrement dit, les émotions devaient « rester en dehors » des entreprises... Toutefois, les émotions sont là, et ont leur place dans toutes les sphères des activités humaines, particulièrement au travail.

Aussi, les Directeurs des Ressources Humaines ne peuvent plus faire l'impasse de l'écoute des attentes de leurs salariés qui varient selon l'âge, la formation, le mode de vie, etc.

Selon Van Hoorebeke (2008), la considération des émotions favorise la cohésion sociale des employés et améliore la performance de groupe au travail. Elle permet de dépasser la logique rationaliste et mécanique visant les seuls objectifs d'efficacité économique et financière. Elle s'inscrit dans une optique qui englobe les dimensions éthiques et

émotionnelles, laquelle permet à la personne d'acquérir le statut de sujet doté d'affectivité et non pas celui d'objet.

Dans ce cadre, le questionnement principal soulevé dans ce papier de recherche se présente comme suit : Quel est l'impact des émotions sur la motivation au travail ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, cette communication tente d'analyser l'influence des émotions sur la motivation des salariés au travail en conciliant deux perspectives théoriques, celle de la philosophie personnaliste et de la théorie d'autodétermination pour mieux appréhender le lien entre les émotions et la motivation au travail. Cette recherche sera complétée par la suite par une étude empirique quantitative.

## II. DEFINITION DES CONCEPTS MOBILISES

Nous tenterons dans cette section de définir les principaux concepts mobilisés dans cette recherche à savoir les émotions et la motivation.

### A. Emotions

1) *Définition*: Si dans l'usage quotidien, le terme « émotion » est courant, définir ce qu'est une émotion d'un point de vue scientifique n'est pas une tâche facile, tant qu'il n'y a pas de définition univoque et pas d'approche unifiée interdisciplinaire.

Selon Lazarus (1991, p. 36), l'émotion, littéralement « mouvement vers l'extérieur », est un « état complexe de l'organisme qui implique des changements corporels [...] et sur le plan mental, un état d'excitation ou de perturbation, marqué par un sentiment profond, et habituellement une pulsion amenant à une forme définitive de comportement ».

Scherer et Sangsue (2004) la définissent quant à eux comme une « réaction organisée et utile à une situation donnée ». Cette « réaction organisée » qu'est l'émotion possède ainsi plusieurs composantes : l'expérience subjective, la réponse physiologique et les réactions expressives et comportementales (Hess, 2004 ; Kappas & Descôteaux, 2004).

Pour Damasio (1996), l'émotion n'est pas une activité irrationnelle telle que décrite par Descartes, mais au contraire un phénomène qui guide le raisonnement. Damasio (1996) définit en effet les émotions comme des configurations de réponses chimiques et neurales, dont la fonction est d'aider l'organisme à se maintenir en vie en provoquant des comportements d'adaptation. Damasio distingue comme Ekman (1992) les émotions primaires calquées sur les expressions faciales, à savoir : la joie, la tristesse, la peur, la colère, la surprise et le dégoût; et d'autre part, les émotions secondaires et sociales telles que la jalousie, la culpabilité ou la fierté et enfin, une classe d'émotions d'arrière-plan comme la fatigue ou l'énergie, le bien-être ou le malaise, le calme ou la tension.

L'apport du sociologue américaine Arlie HOCHSCHILD a été centré sur la compréhension, l'évaluation, la maîtrise et la gestion de ses propres émotions, ainsi que celles d'autrui. C'est ce qu'on appelle « travail émotionnel ». Ce « travail émotionnel » peut être caractérisé comme suit : Il demande d'abord un contact face à face ou, au moins, un échange verbal avec le public. De plus, l'attitude et l'expression du travailleur ou de la travailleuse produisent un état émotionnel (par exemple, la confiance, la sécurité, la peur, etc.) chez autrui ; et enfin la dimension émotionnelle faisant partie de la tâche, les employeurs peuvent exercer un contrôle sur les activités émotionnelles des employés, à travers, par exemple, la formation et la supervision (Hochschild, 1983 et 1993).

Le champ des émotions occupe donc une place grandissante dans la sociologie, qui s'intéresse par exemple à l'étude du rôle de la sympathie dans nos sociétés, quand et comment doit-on exprimer la sympathie et quelles sont les règles sociales qui se créent autour de celle-ci, à la manière dont est éprouvée la dépression ou encore au façonnage des émotions par les stéréotypes de genre (Soares, 2003).

2) *Emotion versus sentiment et humeur*: Plusieurs concepts sont liés au terme émotion, tels que les affects, les sentiments et l'humeur. Nous nous proposons dans ce qui suit d'éclaircir ces différents concepts.

En effet, l'émotion se distingue des sentiments et de l'humeur. Une émotion est un état de courte durée qui se caractérise par une interruption soudaine et momentanée de l'équilibre affectif : des états affectifs plus durables renvoyant aux sentiments. Précisément, la dimension temporelle, ainsi que l'intensité, permettent ainsi de distinguer entre ces émotions de base et ce que l'on désigne comme sentiments ou comme humeurs. L'émotion implique en effet la sensation d'un certain niveau d'excitation (ou d'activation, sur le plan somatique) de même que la conscience de composantes de plaisir ou de déplaisir. L'humeur se distingue de l'émotion surtout par sa durée temporelle : ainsi la colère durera tout au plus quelques minutes, alors que l'humeur irritable peut durer des journées. L'humeur est plutôt une condition chronique, alors que l'émotion est un sentiment aigu.

Par contre, l'affect est souvent utilisé en tant que concept générique qui inclut les émotions et l'humeur. Il est défini tantôt comme un sentiment qui exprime ce que l'on ressent comme étant agréable ou désagréable, tantôt comme un trait

de personnalité, tantôt comme une attitude (Garcia-Prieto *et al.* 2005). Il exprime en un terme générique les sentiments que l'individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose.

En résumé, un affect durable et faiblement intense relève de l'humeur ; un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. Ainsi, l'humeur exprime un sentiment plus diffus, plus généralisé, moins intense, plus durable, mais dont les causes sont plus difficiles à cerner. L'humeur est parfois définie comme un état émotionnel qui perdure (Locke, 1997). Ce peut-être le cas du plaisir ou du déplaisir ressenti dans un emploi occupé. Changer de poste, ou modifier le contenu ou l'organisation de l'activité de travail, peut provoquer un changement susceptible de modifier l'humeur (vers le plaisir ou le déplaisir).

3) *Le processus émotionnel au travail* : De nombreux chercheurs ont montré que les émotions expérimentées suivent un processus. Plusieurs théories ont tenté, de le décrire. Quel qu'il soit, ce processus commence par un stimulus et se termine par des conséquences. Lorsque ce processus est négatif, les conséquences qui peuvent en découler ont une forte probabilité à être négatives (Lazarus, 1991).

Plusieurs facteurs peuvent intervenir dans le processus émotionnel au travail. En effet, le management peut y interférer par des leviers préventifs ou/et curatifs.

Pour ce qui est des leviers curatifs, il est à noter que chaque employé a besoin de se décharger des émotions ressenties retenues, d'où la nécessité d'un lieu d'expression ou d'isolement.

A ce sujet, les individus peuvent être considérés comme des acteurs qui jouent un rôle sur scène et qui ne montrent leur vraie personnalité que dans les coulisses, lieu où ils se libèrent de leur rôle. La région postérieure (arrière boutique ou coulisses) représente le lieu où les choses sont cachées au public, où se prépare ce qui va se passer dans la région antérieure (scène), où l'acteur peut se détendre et abandonner sa façade en dépouillant son personnage. Il est impératif de séparer les deux régions, afin que le public ne puisse pas y pénétrer et découvrir les secrets de la région postérieure qui est une zone émotionnalisée.

Senge (1991), de son côté, affirme que « le dialogue aide la pensée à être plus en phase avec la réalité, être plus réceptive et percevoir ses propres incohérences. » En cela, les groupes de discussion s'approchent du concept de défoulement. Lorsque l'individu a su inhiber son action et dégager l'expression attendue, il lui faut libérer la tension qu'il expérimente pour n'avoir pu exprimer ce qu'il ressentait. Cette libération annulerait l'inhibition de l'action et limiterait ses effets. En tant que support social, le dialogue permettrait à l'individu de raisonner ses émotions, c'est-à-dire d'effectuer un jeu de profondeur.

Pour ce qui est des leviers préventifs, la plupart d'entre eux correspondent à des variables d'influence de nombreux concepts, tels que la satisfaction au travail, le bien-être, etc. Le coaching, l'autonomie, la motivation, la gestion des carrières et de l'équité font partie des leviers les plus étudiés dans ces domaines. D'autres leviers pourraient intervenir dans le

processus (Van Hoorebeke, 2002). Ainsi, diverses entreprises jouent sur le cadre avec par exemple, la recherche sur les couleurs de décoration ou sur le port de l'uniforme. Ces leviers influenceront, donc, directement les émotions ressenties par un climat propice à l'expression normale.

Après avoir défini le premier concept à savoir les émotions, il conviendrait à présent de présenter le deuxième concept mobilisé dans cette recherche : la motivation

### B. La motivation

Le concept de motivation s'est vu attribué une pléiade de définitions dans la littérature, cependant il apparaît d'après Roussel (2000), qu'un consensus se forme sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition, cependant la définition qui suscite le plus de consensus car la plus représentative des chercheurs majeurs dans le domaine est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) :

« *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Cette définition met en exergue quatre éléments caractéristiques du construit de la motivation à savoir :

- *Le déclenchement du comportement* : c'est le passage d'un état inactif à l'exécution de tâches mobilisant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, laquelle énergie est fournie par la motivation,
- *La direction du comportement* : la motivation oriente le comportement dans le sens adéquat à savoir vers l'objectif visé ; elle constitue la force incitatrice qui dirige l'énergie à dépenser et les efforts à fournir vers la réalisation du but fixé,
- *L'intensité du comportement* : la motivation pousse l'individu à déployer l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux dépensés dans le travail,
- *La persistance du comportement* : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Aussi, la motivation revêt plusieurs formes telles que posées par Deci et Ryan (1985), il s'agit de la motivation intrinsèque, extrinsèque ou encore l'amotivation.

*La motivation intrinsèque* correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et

par intérêt pour l'activité elle-même (Pelletier et Vallerand, 1993).

*La motivation extrinsèque* caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel), elle se réfère à l'engagement d'un individu dans le but d'obtenir quelque chose de plaisant ou d'éviter quelque chose de déplaisant.

Enfin, *l'amotivation (AM)* se définit comme la perception, par l'individu, d'une non-contingence, d'une non-relation entre ses comportements et les conséquences de ces derniers. L'individu ne perçoit pas de rapport entre ses actions et les résultats obtenus.

Les concepts que nous venons de définir à savoir la motivation et les émotions ont fait l'objet de plusieurs théories, nous essayerons dans ce qui suit de présenter les principales théories qui correspondent le plus à notre objet de recherche et permettent de mettre en exergue les liens entre les émotions et la motivation au travail. Il s'agit de la philosophie personnaliste et de la théorie de l'autodétermination.

## III. DU LIEN ENTRE LES EMOTIONS ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

### A. Ancrage théorique

1) *la philosophie personnaliste* : la Gestion des ressources humaines peut s'appuyer dans son effort d'adaptation à la singularité des personnes, dans sa reconnaissance des émotions et du besoin de sens sur le courant personnaliste qui permet de fournir un soubassement philosophique et ontologique à cette logique de personnalisation que connaît l'offre de GRH de nos jours.

Nous allons donc présenter succinctement les principes majeurs de cette philosophie, puis, nous verrons qu'elle peut rejoindre la théorie d'autodétermination développée par Deci et Ryan (2000). Pour Mounier (1949, p.4), « le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive ». Ce courant philosophique considère que l'être humain n'est pas un être prédéterminé mais un être autonome et responsable, qui élabore ses propres règles d'existence et ses finalités. Cette tension existentielle consiste pour la personne à vouloir révéler et actualiser les données les plus fondamentales de sa personnalité ainsi que l'ensemble de ses potentiels. Ainsi, tandis que les philosophes matérialistes étudient l'être humain à travers le concept d'individu décliné en entités biologique, psychologique, économique ou sociale, la philosophie personnaliste préfère concevoir l'homme dans son unité de personne. Aux nécessités biologiques, psychologiques, économiques et sociales, le personnalisme ajoute l'aspiration de l'homme à donner un sens à sa vie, sa recherche d'une identité et d'un accomplissement de soi, pour rendre compte de l'existence et de l'activité humaines.

L'expression de cette logique de l'autodétermination qui caractérise l'être humain est conditionnée d'abord par

l'existence d'un espace de liberté et d'autonomie pour permettre à la personne de se créer, se déterminer et choisir les modalités d'élaboration et d'expression de sa personnalité ; ensuite par la nécessité, pour la personne, de convoquer le regard d'autrui sur ses actions, afin d'obtenir un avis extérieur sur ce qu'il crée, c'est-à-dire, sur qui il est, et afin d'en obtenir la reconnaissance ; et enfin la quête de l'auto accomplissement conduit la personne à vouloir exprimer et concrétiser ses talents et qualités qu'elle sent détenir en elle de façon potentielle (Leroux, 1999). Ce qui se traduit par un besoin d'éprouver ses compétences, de les affirmer et de les stimuler.

En résumé, pour vivre pleinement cet élan vital qui pousse à l'autodétermination, la philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie, de la possibilité d'exprimer ses talents potentiels et ses compétences (Leroux, 1999), et enfin, de pouvoir convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance.

Après avoir présenté les principaux fondements du courant personnaliste, nous allons voir dans ce qui suit que ces principes rejoignent les préconisations managériales de la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (2000). Ces préconisations ont été testées empiriquement à maintes reprises, démontrant leur efficacité sur divers types de motivation au travail et sur divers types d'outputs. Après avoir rappelé très brièvement ce cadre théorique, nous présenterons certaines études traitant du lien entre les émotions et la motivation au travail.

2) *La théorie d'autodétermination* : La théorie de l'autodétermination (TAD; Deci & Ryan, 1985,2000) est considérée dans la littérature comme la contribution la plus ambitieuse pour la renaissance de la recherche relative à la motivation. Elle place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations et souligne que tous les comportements peuvent être catégorisés sur un continuum d'autodétermination allant de l'absence de régulation à une véritable autorégulation du comportement - amotivation, motivation contrôlée, motivation autonome.

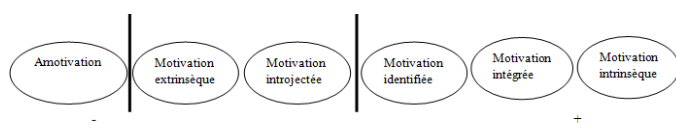


Figure n°1 : Continuum de l'autodétermination

Ainsi, la dichotomie motivation intrinsèque/extrinsèque ne serait pas pour Deci et Ryan satisfaisante (Ryan et Deci, 2000): il existe un continuum qui représenterait « le degré avec lequel la régulation d'un comportement non intrinsèquement motivé a été internalisé ». Cette nouvelle formulation permet une sorte de « découpage » de la motivation extrinsèque en plusieurs sous construits motivationnels extrinsèques plus ou moins autodéterminés. Afin d'étayer leurs propos, Deci et Ryan rendent centraux deux processus qui signalent une différence de nature entre

différentes motivations considérées classiquement comme extrinsèques. Ces deux processus sont ceux d'intégration et d'internalisation. Deci et Ryan (1985) définissent ainsi l'internalisation : « Le terme internalisation renvoie au processus par lequel un individu acquiert une attitude, une croyance ou une régulation comportementale et la transforme progressivement en une valeur personnelle, un but ou une façon de s'organiser ». Ce processus souligne ainsi une prise de conscience par l'individu d'une valeur liée à l'activité concernée. L'intégration correspond quant à elle à la transformation de cette valeur ou régulation dans le soi de l'individu (ce qui fait que cette régulation donne à l'individu l'impression d'émettre un comportement non plus parce qu'il y est forcé, mais parce qu'il le désire).

À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. L'individu n'est donc pas sous le contrôle d'incitations extérieures : le « lieu de causalité de l'action » se trouve donc en lui-même.

Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation intégrée, également appelée motivation extrinsèque par régulation intégrée, qui indique qu'un individu émet un comportement par choix. L'individu a fortement intégré les motifs de son comportement.

Par la suite, on trouve la motivation identifiée ou encore la motivation extrinsèque par régulation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination, le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée ou motivation extrinsèque par régulation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance. Elle renvoie à une forme de pression interne qui peut prendre la forme d'un sentiment de culpabilité ou de honte si l'activité n'est pas réalisée.

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque ou motivation extrinsèque par régulation externe, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions.

3) *Emotion et motivation au travail, quid des travaux empiriques* : De nombreux modèles intégrateurs de la motivation sollicitent de plus en plus des variables affectives et émotionnelles. Leur émergence reflète la transformation des situations de travail (prestations de service, relations avec les clients, partage d'information, raccourcissement des délais de prise de décision,...) qui amènent les salariés à supporter une charge émotionnelle lourde, entraînant des conséquences sur leur performance au travail. De ce fait, l'étude des affects et des émotions au travail connaît également une impulsion nouvelle. Aussi, allons-nous présenter les résultats de

quelques travaux relatifs aux liens entre les émotions et la motivation au travail.

En effet, une littérature croissante montre que les émotions peuvent influencer les processus cognitifs tels que la motivation au travail et la performance dans certaines activités. Un état de l'art récent de travaux empiriques (Mitchell et Daniels, 2003) recense les facteurs qui peuvent être influencés par les émotions et qui peuvent ensuite induire de la motivation et de la performance au travail. Il souligne que les affects peuvent ainsi agir positivement sur la créativité, la facilité de prise de décision, les comportements pro-sociaux, l'adaptation face aux événements stressants, l'utilisation d'approches constructives pour résoudre les conflits. Lorsque ces facteurs sont influencés positivement par les affects, on peut en attendre subséquemment des effets positifs sur la motivation au travail. Cet état de l'art indique également que l'humeur influence le développement du sentiment d'auto-efficacité dès lors qu'une tâche ou une activité est bien maîtrisée. Il s'appuie par ailleurs sur les recherches de Wright et Cropanzano (2000) qui montrent l'influence positive du bien-être psychologique sur la performance au travail. Il s'agit de la propension de l'individu à ressentir des émotions positives et non des émotions négatives. Dans ce cas, le bien-être psychologique s'apparente à une orientation générale, en l'occurrence à l'humeur.

Après avoir présenté les principales théories traitant de notre objet de recherche et évoqué quelques études sur le lien entre la motivation et les émotions au travail, nous nous attacherons dans ce qui suit à présenter la recherche empirique que nous envisageons de mener.

## *B. Recherche empirique envisagée*

1) *Hypothèses* : La plupart des modèles de la littérature considèrent que les états affectifs ne sont pas des phénomènes indépendants, mais qu'ils sont reliés de manière systématique, ce qui - au-delà de la prise en compte de chaque émotion individuellement - autorise leur regroupement en deux catégories : l'affect positif et l'affect négatif (Watson et al., 1999). En effet, des travaux réalisés en neurobiologie indiquent que deux mécanismes physiologiques séparés semblent réguler les deux catégories d'affects. Ces mécanismes reflètent la coexistence de deux systèmes motivationnels : un système « appétitif » (positif) et un système « aversif » (négatif) qui recouvrent respectivement, les mécanismes neurobiologiques liés à la recherche de récompenses, et ceux reliés à la menace, à l'évitement. L'activation du système positif se caractérise par des états émotionnels tels que l'enthousiasme et sa désactivation par l'apathie. L'activation du système négatif se manifeste quant à elle par la tension ou l'anxiété, tandis qu'un affect négatif faible est caractérisé par le calme ou la relaxation. En pratique, les deux systèmes motivationnels sont susceptibles d'être activés de manière opposée, couplée ou indépendante en fonction des situations (Cacioppo et al. 1999). C'est donc la manifestation d'émotions liées à l'activation du système négatif et du système positif que nous chercherons à relier à la motivation au travail.

En effet, le développement de notre cadre conceptuel a suggéré que les émotions au travail et les formes de motivation des individus peuvent être considérés comme des conséquences de leurs expériences au travail. L'objectif de cette étude est donc de mettre en relation ces construits pour montrer la « coloration affective » de la motivation au travail en liaison avec les états d'esprit qui leur sont associés et par l'intermédiaire des états affectifs ressentis. Il convient toutefois d'être vigilant en ce qui concerne l'expression des émotions. En effet, la question des états affectifs renvoie au débat classique entre l'influence respective des dispositions individuelles et des déterminants situationnels sur l'émergence de nombreux phénomènes : ici, la dimension dispositionnelle est recouverte par les caractéristiques individuelles stabilisées qui prédisposent une personne à éprouver certaines réactions affectives (Gray et Watson, 2001). Ces prédispositions à éprouver des états affectifs sont le plus souvent abordées sous l'angle des notions d'affectivité négative et d'affectivité positive (Watson et al., 1988) : les individus dont le niveau d'affectivité positif est élevé ont tendance à ressentir davantage d'affects positifs que les individus dont le niveau d'affectivité positive est faible ; inversement, les individus dont le niveau d'affectivité négative est élevé ont globalement davantage tendance à ressortir des émotions négatives.

Dans la mesure où les facteurs dispositionnels pourraient infléchir l'impact des facteurs situationnels, il est essentiel d'en tenir compte et les relations envisagées entre la motivation au travail avec les états affectifs seront donc les suivantes :

*Hypothèse 1* : La motivation autonome (intrinsèque et identifiée) est marquée par un état d'esprit caractérisé par le désir. Un niveau élevé de cette forme de motivation sera donc relié à davantage d'activation affective appétitive, et ce au-delà de l'influence dispositionnelle liée à l'affectivité positive des individus.

*Hypothèse 2* : La motivation extrinsèque est marquée par un état d'esprit de contrainte. Elle aura donc tendance à engendrer davantage d'activation affective aversive, et ce au-delà de l'influence dispositionnelle liée à l'affectivité négative des individus.

Ce sont ces hypothèses que nous allons analyser et discuter aux regards des résultats d'une étude quantitative future.

2) *Matériel et méthodes* : Dans le cadre de notre travail de recherche, il s'agit d'aborder les émotions en lien avec la motivation dans le milieu du travail, dans cette perspective il nous est apparu pertinent de tester et mesurer l'impact des émotions sur la motivation.

Dans ce cadre, notre recherche se positionne du point de vue épistémologique, dans les principes du paradigme positiviste, fondé sur un postulat d'objectivité de la réalité (Girod et Perret).

Notre problématique de recherche est clairement orientée dans une perspective de test et de vérification, notre objectif de recherche visant à la construction théorique dans le cadre d'un mode de raisonnement hypothético-déductif, qui conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition en usant de règles d'inférences (Chalmers, 1987),

nous avons donc jugé opportun de nous inscrire dans le cadre d'une approche quantitative, dans la mesure où les outils quantitatifs sont les plus fréquemment mis en œuvre pour servir la logique de test (Thiétart, 1999).

La phase de test est dominée par le recours à l'enquête par questionnaire suivie d'un traitement statistique (Ackroyd, 1996), nous envisageons donc de nous appuyer sur un questionnaire à administrer auprès d'un large échantillon représentatif de cadres d'entreprises. Les coordonnées des personnes à contacter seront relevées dans les annuaires des élèves des grandes écoles de commerce et d'ingénierie marocaines. L'enquête sera administrée de manière à garantir l'anonymat des participants.

Le questionnaire se basera sur des instruments reconnus en vue d'évaluer les construits mobilisés. Ainsi, l'instrument de mesure de la motivation autonome qui sera utilisé est un extrait de l'échelle de la motivation au travail développée par Gagné et al., (2008).

Les états affectifs seront appréhendés empiriquement à l'aide du Job-related Affective Well-being Scale ( JAWS) développée par Van Katwyck et al. (2000). Le JAWS est une échelle de trente items destinée à évaluer les réactions affectives des individus au travail. Chaque item consiste en une émotion et les répondants doivent indiquer la fréquence avec laquelle ils ont ressenti cette émotion au cours du mois précédent. Les réponses sont fournies par l'intermédiaire d'échelles à cinq points libellés « jamais », « Rarement », « Parfois », « Assez souvent », « Très souvent ». Le JAWS inclut une structure spécifique d'expériences émotionnelles : dix d'entre elles sont caractéristiques de l'affect positif (dont cinq items inversés) et dix de l'affect négatif (dont cinq items inversés). Les dix items restants sont des items de remplissage.

Ces outils feront ressortir des liens entre les émotions et la motivation des salariés, le choix de cette méthodologie doit permettre d'affiner nos hypothèses de départ en essayant de déterminer à quel point les émotions influent-elles sur la motivation.

#### IV. CONCLUSION

Les émotions étaient rarement considérées comme constructives ou capables de stimuler des comportements favorables à la motivation et à la performance, c'est pour cela qu'elles étaient depuis longtemps exclues par les chercheurs.

A l'heure actuelle, l'étude des émotions au travail est devenue un sujet d'intérêt général et un domaine d'étude fascinant qui vaut la peine d'être développé, dans la mesure où la prise en compte de cette dimension dans le cadre du travail est une condition nécessaire pour réussir une carrière professionnelle. Comme le dit Daniel Goleman, les personnes qui ne parviennent pas à contrôler leur vie affective subissent des conflits intérieurs qui sabotent leur aptitude à se concentrer et à penser clairement.

Sur un plan managérial, nous cherchons à mettre en exergue le lien entre les émotions et la motivation dans le milieu professionnel. Ceci devrait permettre aux gestionnaires

des RH de revoir leur management des ressources humaines tout en prenant en considération les processus émotionnels.

#### BIBLIOGRAPHIE

- S.Arnaud et J.L.Chandan, "L'entreprise centrée sur l'homme: application de la philosophie humaniste à la GRH et implication au travail", 5ème Congrès de l'ADERSE sur la Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 2008.
- B.E. Ashforth, et R.H. Humphrey "Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity", Academy of Management Review, p 88-115, 1993.
- T.T. Cacioppo, W.L. Gardner et G.G. Bernston. "The affect system has parallel and integrative processing components: Form follows function", Journal of personality and social psychology, vol. 76, n°5, p. 839-855, 1999.
- A. Damasio, "The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex", Proceedings of the Royal Society of London, 1996.
- E. L. Deci et R. M. Ryan, "Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie", Canadian Psychology, 2008.
- E. L. Deci, et R. M. Ryan, "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour", Psychological Inquiry, 2000.
- P. Ekman, "Are there basic emotions?" Psychological Review, 99, p550-553 1992
- P.Garcia-Prieto, V. Tran et T. Wranik "Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail". Comportement Organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, De Boeck, collection Méthodes et Recherches, p. 195-222, 2005.
- M.Gagné, "A model of knowledge-sharing motivation". Human.Resource Management,48(4) p 571-589, 2009.
- M. Gagné et E Deci, "Self-determination theory and work Motivation", Journal of Organizational Behavior n°26, p. 331-36,2005.
- M.Gagné, J. Forest, M. H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin, et A. Malorni, "The motivation at work scale: Validation in two languages". In ASAC, Vol. 29, No. 5,2008.
- B.Gendron, "Capital émotionnel, cognition, performance et santé : quels liens? ", Du percept à la décision: Intégration de la cognition, l'émotion et la motivation, dir. Dr. Majid Naceur, and Dr. Mas Slim, Bruxelles : Ed. De Boeck Université, p. 329-348,2010.
- E.K. Gray et D. Watson. "Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis", Emotions at work, R.L. Payne et C.L. Cooper (dir.), Chichester, Wiley. 2001.
- A. R. Hochschild, "Emotion, work, feeling rules and social structures". Amer. J. Sociol. 85, 3, 551-575 (1979),
- J.M. Ivancevich et J.M. Donnelly, " Job satisfaction research : a manageable guide for practitioners", Personnel Journal, Vol. 47, No. 3,, p. 172, 1968.
- R.S Lazarus, "Emotion and Adaptation", Oxford University Press, 1991.
- A.Leroux, "Une société à vivre. Refonder le personnalisme", P.U.F.1999.
- S. Maugeri, "Théories de la motivation au travail". Dunod, 2ème édition, 2013.
- T.R. Mitchell et D. Daniels "Motivation", Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 225-254,2003.
- P. Roussel, " La motivation au travail - Concept et théories". Notes du LIRHE, n°326, P.3-17, 2000.
- P. Senge, "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization", Doubleday, New York, 1990.
- K.R Scherer et J. Sangsue, "Le système mental en tant que composant de l'émotion", G. Kirouac (Ed.), Cognition et Émotions, p. 11-36. Coimbr : Imprensa da Universidade. 2004.
- A. Soares, "Les émotions dans le travail", Travailler 2003/1, N° 9, p. 9-18, 2003.
- D.Van Hoorebeke "La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management", Humanisme et Entreprise n° 289, p. 81-103, 2008.
- D. Watson, D. Wiese, J. Vaidya et A. Tellegen, "The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence", Journal of Personality and Social Psychology, 76, 820-838, 1999.